



**Centro Universitário de Brasília-  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento- ICPD**

**LUIZA FLORENTINO GUEDES LEAL BASTOS**

**ESTUDOS SOBRE GESTÃO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO  
CASOS: NAUFRÁGIO DO NAVIO COSTA CONCORDIA  
INCENDIO NA BOATE KISS EM SANTA MARIA  
ACIDENTE NO PARQUE HOPI HARI**

Brasília  
2014

**LUIZA FLORENTINO GUEDES LEAL BASTOS**

**ESTUDOS SOBRE GESTÃO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO  
CASOS: NAUFRÁGIO DO NAVIO COSTA CONCORDIA  
INCENDIO NA BOATE KISS EM SANTA MARIA  
ACIDENTE NO PARQUE HOPI HARI**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão  
da Comunicação nas Organizações  
Orientador: Prof. Msc. Bruno Nalon

Brasília

2014

**LUIZA FLORENTINO GUEDES LEAL BASTOS**

**ESTUDOS SOBRE GESTÃO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO  
CASOS: NAUFRÁGIO DO NAVIO COSTA CONCORDIA  
INCENDIO NA BOATE KISS EM SANTA MARIA  
ACIDENTE NO PARQUE HOPI HARI**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Latu Sensu* Gestão da  
Comunicação nas Organizações  
Orientador: Professor Mestre Bruno  
Nalon

Brasília, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Me. (Nome completo)

---

Prof. Dr. (Nome completo)

---

Prof. Dr. (Nome completo)

O ser humano é dotado de  
capacidade infinita!  
(Masaharu Taniguchi)

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho de Pós-graduação ao meu pai Antônio Florentino Neto por todo o seu amor, carinho e dedicação, por me ensinar que a única coisa que nunca poderão nos tirar é o conhecimento, por acreditar no meu potencial, por ter me proporcionado apoio na vida acadêmica e por ser o maior exemplo de caráter e de humildade que eu já vi na minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me proporcionando discernimento e ideias para que o meu trabalho fosse qualificado. Por me iluminar e ter me dado força na conclusão das idéias, agradeço aos meus pais, ao meu orientador Bruno Nalon e agradeço a todos que estão ao meu redor contribuindo cada qual a sua maneira para que a minha vida seja cada vez mais feliz.

## RESUMO

Crises são recorrentes nas instituições. Nesse trabalho discute-se que as crises não podem ser evitadas, mas podem ser amenizadas se a ação for rápida e eficiente, crises que envolvem fenômenos da natureza ocupam apenas 10% do total de crises, a maioria é por falha humana e problemas de gestão, a melhor solução é um manual de prevenção a crises, aprender com os erros dos outros e evitar que eles aconteçam na instituição. Honestidade é a virtude nº1 na gestão de crises, se houve o problema, deve-se assumi-lo e buscar soluções para resolvê-lo o mais rápido possível, dar atenção às pessoas lesadas, ouvi-las, se importar com o outro e entender seu sofrimento. O Porta-voz é designado a falar com a imprensa, deve ser uma pessoa preparada e entendida para tratar o assunto abordado, a virtude nº2 é não falar demais, aborde o tema com a seriedade necessária e marque entrevistas coletivas conforme tenha mais informações e soluções. O Diretor Executivo deve responder o que lhe for perguntado de maneira clara e sucinta, nunca poderá ser utilizado o “nada a declarar” sempre há algo a declarar e assumir as falhas é a melhor maneira de a empresa ficar menos “mal vista” no mercado, foi abordado nesse trabalho três casos recentes, escolhidos a dedo, os quais contribuem para esclarecer o que **não** se deve fazer em uma crise, serve de exemplo para que as empresas utilizem essas experiências trágicas e treinem seus funcionários para trabalhar com a prevenção e não tentar uma solução remeativa, foi abordado também à questão da propagação da informação pelas mídias digitais, a forma como o Porta-voz deve se portar e resoluções para uma crise de comunicação.

Palavras-chaves: Crise. Porta-voz. Mídias sociais. Comunicação. Prevenção.

## ABSTRACT

Crises are recurrent in institutions. In this paper it is argued that crises can not be prevented, but can be mitigated if the action is fast and efficient, crises that involve natural phenomena occupy only 10 % of crises , most are for human error and management issues the best solution is a manual of crisis prevention , learn from the mistakes of others and prevent them from happening in the institution . Honesty is the virtue of paragraph 1 in crisis management, if there was a problem, you should take it and find solutions to resolve it as quickly as possible , paying attention to injured people listen to them , care for each other and understand their suffering . The Spokesman is assigned to talk to the press , should be prepared and understood a person to treat the subject matter discussed in paragraph 2 is due not to talk too , address the issue with the seriousness required and select press conferences as more information has and solutions. The Executive Director must answer what is asked in a clear and concise manner, may never be used "nothing to declare " there is always something to declare and assume the fault is the best way for the company to be less " bad reputation " in the market was addressed in this work three recent cases , handpicked , which help to clarify what not to do in a crisis , is an example to companies to use these tragic experiences and train their staff to work with prevention and not try emergency solutions solution was also addressed the issue of the spread of information by digital media , how the Spokesperson should behave and resolutions for crisis communication.

Key words: Crisis. Spokesman. Social Media. Communication. Prevention.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
Tema .....	11
Justificativa.....	11
Objetivos .....	12
Objetivo geral .....	12
Objetivos específicos .....	12
Problema de pesquisa.....	12
Metodologia.....	13
Estrutura do trabalho.....	15
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
1.1 Comunicação Organizacional.....	15
1.1.1 Assessoria de Comunicação.....	16
2 Gerenciamento de crise .....	17
3 Porta-voz.....	22
4 Opinião Pública.....	23
5 Mídias Sociais .....	24
6 Resolução de uma crise de comunicação.....	26
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
<b>3 OS CASOS ESTUDADOS.....</b>	<b>31</b>
3.1 Naufrágio do navio Costa Concordia.....	31
3.2 Incêndio da boate Kiss em Santa Maria.....	33
3.3 Acidente no parque Hopi Hari.....	35
<b>4. ANÁLISE DE PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

Segundo Forni (2003) uma crise é quando o fato ou a notícia causam tanto embaraço a ponto de ameaçar a reputação da instituição (pessoa física ou jurídica) e gerar um “passivo de imagem”. É uma ruptura da normalidade, com séria ameaça ao negócio. A boa gestão de crise exige esforço e atenção para as ações desencadeadas nas primeiras horas da ocorrência da crise. O choque ou surpresa muitas vezes paralisa a organização e perde-se tempo precioso para reverter o estrago. O Assessor de imprensa não é necessariamente um porta-voz, ele apenas transmite a informação, contata as fontes, pesquisa documentos, esclarece, mas não deve dar entrevistas. Já um porta-voz preparado minimiza os efeitos da crise e passa credibilidade.

Existem três princípios básicos na gestão de crise: não demore, não esconda, não poupe. Demoram-se décadas para construir a imagem de uma marca e corre-se o risco de destruí-la em poucos segundos. Uma crise de comunicação não é consequência da existência de problemas no dia-a-dia da organização, mas a má gestão destes problemas pode deflagrar uma crise. Consiste na ruptura da rotina da organização, de modo que uma das maiores omissões das organizações em todo o mundo, em se tratando de crise de comunicação, é a falta de prevenção. Dentre as principais causas que levam a uma crise de comunicação destaca-se: falta de prevenção, uma eventual crise deve ser considerada no planejamento estratégico e falhas de gestão, negligências relacionadas a não valorização dos colaboradores e clientes. Estatisticamente, 80% das crises de comunicação são provocadas por motivos internos, 10% são fenômenos naturais, em geral tragédias; ainda assim, os erros humanos estão por trás da maioria das crises.

Preferencialmente, a gestão de uma crise de comunicação não deve ser terceirizada, além disso, os comitês de crise não devem ser muito numerosos, sob o risco de perda de agilidade, pois a opinião pública sobre uma crise se forma imediatamente depois da publicação do ocorrido nos meios de comunicação de massa.

A resposta para uma crise de comunicação deve ser planejada, o fator central para a prevenção de uma crise, depois de ocorrido o fato gerador é o controle. Os elementos chave na gestão de crise são: a) liderança: quem é o porta-voz; b) mensagem chave: qual é o posicionamento adotado pela organização sobre a crise; c) *timing*: em quanto tempo a organização reage e quais serão os canais empregados para divulgar o plano de crise e d) transparência: mentiras amplificam o efeito de uma crise de comunicação e corroem a credibilidade das organizações. Toda crise constitui uma ameaça à reputação das organizações, mas as crises não representam o fim para as empresas. Pesquisa recente feita pelos Estados Unidos no jornal The New York Times revelou que 55% dos participantes acreditam nas explicações fornecidas pela organização num momento de crise, ao passo que a maioria das empresas mente.

A organização deve saber dimensionar o potencial de uma crise de comunicação, tomando os devidos cuidados para não maximizá-la. A própria definição de quem vai dar uma entrevista e de quem vai concedê-la pode ser decisiva para administrar uma crise. Revela-se aquilo que é extremamente importante para esclarecer a verdade e mitigar os efeitos da crise, não poupando os detalhes quando os fatos são absolutamente evidentes. Muitas vezes, o receio pode levar os executivos a adiar a reação, trata-se de uma omissão imperdoável já que os meios de comunicação tratarão do assunto e a opinião pública será formada sem considerar a versão da própria organização. As primeiras 48 horas de uma crise de comunicação pública são cruciais para o dimensionamento dos efeitos, é nessa fase que os rumores começam, portanto, *timing* da manifestação sobre uma crise é outro elemento decisivo para o sucesso ou o fracasso na gestão de crise. No passado, as organizações tinham um ou dois dias para desenvolver um plano de ações para debelar uma crise de comunicação, no entanto, as novas tecnologias de comunicação de massa comprimiram esse tempo de resposta. Em tempos de internet, blogs, redes sociais, a resposta deve ser imediata. A formação da opinião pública sobre uma crise grave começa a ocorrer nos primeiros minutos após sua ocorrência, por isso é fundamental que a organização assuma o controle da comunicação não deixando que a mídia ou outras fontes o façam.

## **Tema**

Diante do exposto, este trabalho apresenta como tema a gestão de crise em comunicação. Para tanto, se apoiará em estudos de casos de três eventos que tiveram grande cobertura dos meios de comunicação, conseqüentemente grande repercussão junto à opinião pública e grande impacto na imagem atrelada às organizações envolvidas, a saber: naufrágio do navio Costa Concordia, incêndio na boate Kiss em Santa Maria e acidente no parque Hopi Hari.

## **Justificativa**

A relevância desta pesquisa consiste em apresentar formas de prevenção a crises para amenizar os desgastes físicos, psicológicos, emocionais e financeiros causados às vítimas e à imagem das empresas, órgãos ou instituições responsáveis.

Foram abordados três casos que resultaram em vítimas fatais por falha humana, nesse contexto foi explicado e exemplificado como a organização deveria ter se portado para amenizar os estragos causados pela crise e evitar as falhas.

São beneficiadas com as reflexões aqui dispostas empresas públicas e privadas, pois todas elas poderão usufruir do quadro que foi elaborado para este trabalho com ações que a organização deveria tomar em situações de crise, e ações que a organização não deveria tomar, esses exemplos contribuem para que as empresas não voltem a cometer os mesmos erros de crises mal geridas.

O tema proposto se enquadra na vida profissional da autora, tendo em vista que por ser publicitária, muitas vezes precisa tratar de gestão de imagem no seu ambiente de trabalho.

O trabalho proposto, alcançando qualidade e profundidade necessárias, poderá contribuir para a definição de um método de prevenção a crises eficaz, evitando que novas vítimas sofram por erros de gestão.

## **Objetivos**

### **Objetivo geral**

Analisar, a partir de estudos de casos, quais são os procedimentos adotados pelas organizações envolvidas numa crise de comunicação para obter controle sobre os efeitos da crise.

### **Objetivos específicos**

- Fazer um levantamento bibliográfico dos procedimentos sugeridos pelos especialistas em gestão de crise em comunicação para administrar os danos para imagem da organização envolvida.
- Descrever em três estudos de casos, os procedimentos empregados pelas organizações para obter controle sobre os efeitos de uma crise de comunicação.
- Comparar se os procedimentos adotados pelas organizações coincidem com os sugeridos pela bibliografia técnica que trata de gestão de crise em comunicação.
- Analisar se os resultados alcançados pelas organizações diante da ocorrência da crise de comunicação foram suficientes para atenuar o desgaste na imagem das mesmas.

### **Problema de pesquisa**

Há um acervo bibliográfico razoável sobre os procedimentos que devem ser adotados pela organização num contexto de crise. Em geral essas publicações se apresentam como manuais do que deve ser considerado para se reconhecer uma crise de comunicação e o que precisa ser feito para ter controle sobre ela. A questão que

orienta este estudo é os procedimentos sugeridos pelos especialistas em gestão de crise e comunicação. Como esses procedimentos são adotados pelas organizações no enfrentamento da crise? Quando estes procedimentos são seguidos, a organização consegue administrar o desgaste na sua imagem?

## **Metodologia**

Em se tratando de um trabalho acadêmico, pautado por um viés científico, os procedimentos metodológicos empregados para nortear a pesquisa serão: pesquisa exploratória e documental, realização de estudo de caso e análise dos fenômenos usando como modelo um roteiro dos procedimentos que devem ser adotados para administrar uma crise de comunicação.

De acordo com Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito, permitindo assim a considerações de hipóteses a respeito do objeto. Seu objetivo principal é a articulação das ideias e a definição das estratégias de abordagem do objeto. No caso deste estudo, a pesquisa exploratória será de caráter documental, ou seja, com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, sites e periódicos.

Com relação ao estudo de caso, o mesmo consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. De acordo com Gil (2002), durante muito tempo o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória, hoje, porém é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

A utilização do estudo de caso no âmbito das ciências apresenta-se em diferentes propósitos como:

- ✓ Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos.
- ✓ Preservar o caráter unitário do objeto estudado.
- ✓ Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.
- ✓ Formular hipóteses ou desenvolver teorias.
- ✓ Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Por fim, os cases selecionados serão apreciados por um instrumento elaborado pela própria autora, com indicadores do que deve e do que não deve ser feito diante de uma crise de comunicação.

## **Estrutura do Trabalho**

Este estudo está dividido em Introdução, onde o tema é apresentado junto com os objetivos do trabalho, justificativas e metodologia empregada no empreendimento da pesquisa. Capítulo 1, que apresenta os conceitos e modelos teóricos que dão sustentação ao trabalho. Capítulo 2, que apresenta e explica o método de observação e análise dos dados. Capítulo 3, que apresenta os cases escolhidos para observação e a aplicação dos procedimentos de análise. Capítulo 4, que consiste numa consolidação das observações realizadas nos três cases selecionados. Considerações finais, que retoma os objetivos do projeto e avalia os resultados alcançados.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Comunicação Organizacional

Comunicação organizacional diz respeito aos mecanismos de comunicação utilizados por uma organização para relacionar-se com seus públicos de interesse. São as modalidades e formas de comunicação empregados por uma organização para relacionar-se com outras instituições. Por meio da comunicação organizacional, a instituição desenvolve fluxo de comunicação direcionado para os públicos interno e externos, sendo que as principais categorias destes conteúdos são: institucional, promocional e interno.

De acordo com Barros (2007) a melhor prática entre os comunicadores organizacionais é a do discurso da informação, da transparência, e da ética. Os profissionais da comunicação organizacional são representantes de um sistema de valores que é a própria organização, de forma que devem observar uma postura ética e transparente, que reflita os valores da organização. Ética e transparência são buscadas exaustivamente pelos profissionais de comunicação organizacional tanto na *práxis* como no seu discurso de auto definição.

Ainda segundo Barros (2007) ao comunicador é vedado:

- ✓ Disseminar informações falsas ou enganosas ou permitir a difusão de notícias que não possam ser comprovadas por meio de fatos conhecidos e demonstráveis.
- ✓ Admitir práticas que possam levar a corromper ou a comprometer a integridade dos canais de comunicação ou o exercício da profissão.
- ✓ Divulgar informações inverídicas da organização que representa.

O profissional de comunicação organizacional tem de prezar em primeira instância pela democratização das informações. Prezar pela clareza e estar ligado a ética. O profissional deve gerenciar as informações, garantindo a transparência mesmo



em casos polêmicos. Gerenciar é definir importâncias. Saber o que é relevante para a imagem da empresa e o que não é. Garantir a transparência é atuar de forma ética. Ética é agir de acordo com os princípios e valores que são realmente norteadores da organização.

O comunicador organizacional deve prezar pela verdade. O discurso de parte dos profissionais de comunicação organizacional combina duas dimensões dificilmente aproximáveis: em primeiro lugar, a verdade como relação entre o que é dito (relato) e sobre o que se diz (objeto relatado) presente no discurso da transparência, da neutralidade; e em segundo lugar, a verdade como relação entre o que é dito (relato) e quem diz (porta-voz) discurso do agenciamento, da conveniência, da melhor imagem. Ainda assim, a verdade é sempre a opção mais segura, mentiras e negligências devem ser evitadas sob o risco de configurarem-se como foco de crises de comunicação. É exatamente para administrar esse processo: o que, quando e como se comunicar, é que as empresas contratam profissionais de comunicação.

### **1.1.1 Assessoria de Comunicação**

A assessoria de comunicação, de forma mais abrangente, e a assessoria de imprensa, de forma mais particular, é o braço da comunicação organizacional que trata do relacionamento da organização com os meios de comunicação de massa. O compromisso da assessoria de imprensa é municiar os veículos com informações sobre a organização que tenham valor notícia para opinião-pública. Além disso, a assessoria deve prestar atendimento aos veículos, quando esses demandam ou confirmam informações/notícias a respeito da organização assessorada. Um bom assessor de comunicação deve repassar as informações necessárias que para o jornalista escrever a matéria. Evitar deixar questões em aberto. O recomendado, numa situação de crise, é colocar-se à disposição dos órgãos de imprensa divulgar a versão da organização e assim garantir a transparência.

Segundo Jorge Duarte (2002, p. 22), Ivy Lee marcou o surgimento da assessoria de comunicação, com a criação de uma declaração de princípios, em forma de carta aos editores, que definia o trabalho da assessoria de comunicação da seguinte forma:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.

Segundo (DUARTE apud CARVA JUNIOR 1997 p.33), gerenciar e prevenir crises são duas faces da mesma moeda. Qualquer trabalho sério, consistente e profundo no sentido da prevenção acabará por conferir segurança à empresa em situações críticas. A atividade da assessoria de comunicação é de extrema importância para o enfrentamento de crises, pois é ela que deve assumir a responsabilidade pela coleta de informações e pela organização de contatos com a imprensa e com os públicos de interesse.

## **1.2 Gerenciamento de crise**

Boa parte das organizações, hoje em dia, já compreendeu que uma eficiente estratégia de comunicação corporativa consiste num diálogo constante e transparente. O efeito mobilizador das manifestações de rua, a agilidade na disseminação de mensagens nas redes sociais e a demanda por informação vinda de seus diferentes públicos de relacionamento são alguns dos fatores que colocaram o executivo de comunicação como um dos principais gestores do valor e da reputação da marca.

Nesse contexto, o executivo de comunicação passou a monitorar o fluxo intenso de informações em sua área, cuidar da conduta dos funcionários nas redes sociais,

ajudar a definir ações nas mídias digitais em busca do engajamento e participação dos diferentes públicos. O advento da Internet e de forma mais específica o surgimento das mídias sociais trouxe um novo componente para a gestão da comunicação nas redes sociais: o usuário também é um produtor e disseminador de conteúdo. Dessa forma, fica mais difícil gerenciar crises de comunicação que agora podem se alastrar de forma viral. A palavra-chave do gerenciamento de crises de comunicação é a prevenção e adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear os possíveis focos de crise e desenvolver estratégias de contenção antes da crise ser deflagrada, quando os esforços são voltados apenas para a reação e não para o planejamento. Uma agenda complexa que aproxima ainda mais o gestor da comunicação das decisões estratégicas dentro da organização

Segundo Mário Rosa (2003) não se deve mentir em hipótese alguma em meio a uma crise de imagem. Num contexto de ostensiva exposição na mídia, ou diante da possibilidade que isso venha a acontecer, o primeiro passo do gerenciamento de crise é realizar um inquérito sobre a própria organização, antes que os meios de comunicação de massa o façam e o divulguem. É fundamental reconhecer a extensão que pode atingir uma crise de imagem e considerar que num ambiente complexo e sistêmico, o dado que pode revelar os elementos que desencadearam uma crise de comunicação podem ser facilmente descobertos. Fazer um auto inquérito, significa levantar previamente, tudo o que os agentes públicos e correspondentes dos meios de comunicação de massa costumam devassar em processos de crise de imagem e cujo vazamento geralmente deteriora a imagem de quem estiver no olho do furacão.

Ainda de acordo com o autor, algumas das fontes críticas de informação são:

- ✓ Contas telefônicas
- ✓ Contas bancárias
- ✓ Documentos de escritórios e residenciais
- ✓ Ex-auxiliares

- ✓ Comunicações telefônicas
- ✓ Documentos de cartório
- ✓ Evolução Patrimonial
- ✓ Auditoria nos mais próximos
- ✓ Auditoria de imagem
- ✓ Passivo de imagem

Gestão de riscos e comunicação é o processo permanente, sistemático e integrado de identificação, de tomada de decisões e de resoluções antecipadas para incertezas e potenciais problemas de comunicação. É atuar sobre as causas, não sobre as consequências de uma crise de comunicação.

A boa gestão de crise exige esforço e atenção para as ações desencadeadas nas primeiras horas da ocorrência da crise. O choque ou surpresa da organização muitas vezes a paralisa e assim perde-se tempo precioso para atenuar os danos de imagem.

O plano de gerenciamento de crises deve fazer parte dos mecanismos de gestão estratégica da organização e ser seguido num momento de crise de comunicação. Crises de comunicação sempre existiram e continuarão a acontecer, o que mudou é o alcance que esses episódios podem gerar. Hoje em dia, a repercussão por conta de um mau atendimento, problema de fabricação ou distribuição de produto ou serviço, acidentes e desastres naturais envolvendo uma organização é disseminado pelas redes sociais e o impacto sobre a imagem da marca é enorme. Nesse contexto, prevenção é investimento, o planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização, no momento da crise.

Diante da possibilidade de enfrentar uma crise de comunicação, a organização deve reagir de forma imediata e precisa. A linha tênue que separa o enfrentamento da crise e a omissão diante da mesma pode fazer com que os efeitos da crise de

comunicação sejam descontrolados. Sendo assim, o autor enumera o que a organização não deve fazer diante de uma crise:

- ✓ Demorar a se posicionar: retardar a resposta;
- ✓ Mascarar a realidade;
- ✓ Sonegar informações;
- ✓ Colocar a culpa em outros agentes;
- ✓ Evitar acesso da imprensa e tratar mal os jornalistas;
- ✓ Alegar que não há nada a declarar;
- ✓ Processar jornalistas ou veículos por noticiar ou levantar tal crise;
- ✓ Em caso de vítimas, deixar de prestar assistência às famílias;
- ✓ Tentar suavizar alegando que é fato isolado;
- ✓ Permitir que alguém, além do porta-voz, sem a devida preparação fale à imprensa;
- ✓ Transmitir informação em off para os jornalistas;
- ✓ Apostar no esquecimento do fato pela população;

O despreparo ao lidar com a imprensa numa situação de crise de comunicação pode ser uma atitude irresponsável e arriscada se o representante da organização não tiver informações suficientes e, o mais importante, respostas satisfatórias em relação ao que está sendo feito para resolver a situação. Em geral, crises mal conduzidas acabam repercutindo nos meios de comunicação de massa, portanto, definir a versão oficial sobre uma crise é um pré-requisito para bem administrá-la. O discurso da organização envolvida numa crise deve ser honesto, transparente e confiável, deve demonstrar preocupação, fornecer auxílio, alívio e confiança numa solução breve. A opinião pública

anseia, na ocorrência da crise, e deve constar nas mensagens-chaves, as providências tomadas pela organização para tornar o problema bem claro e dessa forma apresentar soluções viáveis. A existência de vítimas potencializa os efeitos da crise, em função do grande poder de mobilização e aumentam o desgaste institucional.

O fato de que nós vivemos na era da transparência significa que nenhuma empresa ou organização está imune a uma ameaça de uma possível crise. Empresas tornaram-se casas de vidro em que nada permanece escondido. (ROSA apud ANTHONISSEN, 2008, p. 32)

A conduta dos meios de comunicação de massa num episódio de crise, também precisa ser monitorado e sistematizado. A pressão da opinião pública por informações sobre os elementos que deflagraram a crise pode resultar em dados publicados não conclusivos e/ou não confirmados. Esse fato aumenta ainda mais o grau de importância de um plano de ações para enfrentamento de uma eventual crise de comunicação.

Cultura de prevenção de crises:

- ✓ Planejamento;
- ✓ Implementação;
- ✓ Controle.

Em princípio, gestão de crises significa um conjunto de fatores designados para combater crises e reduzir os danos infringidos à organização. Ou uma tentativa sistemática dos membros da organização, junto com os *stakeholders*, de prevenir a crise ou efetivamente administrar o que já ocorreu. O planejamento de riscos contém ações preventivas com o objetivo de controlar uma situação de emergência e de minimizar as consequências negativas para a organização. Tomar decisões ou agir sob pressão, numa crise, pode ser um risco.

Princípios básicos da Gestão de crise:

- ✓ Não esconda
- ✓ Não demore

- ✓ Não poupe

### 1.3 Porta-voz

No papel de porta-voz da organização numa situação de crise, é fundamental que esse agente esteja preparado para cada pronunciamento, possuir suficiente conhecimento técnico, entender a imprensa e, acima de tudo, manter o equilíbrio emocional. É necessário traduzir os fatos da maneira mais próxima o possível para a realidade. Algumas características que devem conduzir o trabalho de um porta-voz durante uma crise de imagem e de comunicação.

- ✓ O porta-voz não fala em tese. Não faz especulações, apenas comenta fatos.
- ✓ O porta-voz não pode mentir.
- ✓ O porta-voz não pode permitir privilégios. Suas falas são necessariamente públicas e, por isso mesmo, o conteúdo deve ser igualmente acessível para todos.
- ✓ O porta-voz deve ser treinado, É preciso que seja capaz de falar, extraíndo a maior utilidade possível em termos de transmissão de mensagem do conteúdo de cada fala.
- ✓ O porta-voz precisa ter domínio técnico ou informação em profundidade para esclarecer determinadas questões, especialmente as mais técnicas.
- ✓ O porta-voz não pode perder o equilíbrio. Por ser a face de uma organização, sua imagem não lhe pertence.

Segundo o porta-voz Larry Speakes, existem três regras que devem nortear a atuação de um porta-voz, notadamente em situações de crise. São elas:

- ✓ Diga tudo o que puder o mais rápido que puder.

- ✓ Fale com uma única voz.
- ✓ Nada substitui a honestidade.

Segundo Jonathan Bernstein, um dos principais especialistas em gerenciamento de crises dos Estados Unidos, 95% das crises são previsíveis: “as bandeiras vermelhas da pré-crise, estavam quase sempre presentes e eram ignoradas”. Somente 14% das crises são súbitas (acidentes, desastres, acontecimentos inesperados) 86% são manifestações reprimidas de crises ou de situações latentes. (Institute for Crisis Management).

Há uma diferença entre as funções do assessor de imprensa e do porta-voz da crise. É fundamental que haja clareza a respeito disso, pois num momento de crise, se o assessor de comunicação for exercer o papel de porta-voz da organização, ele precisa empregar outro arcabouço de ações. Como assessor de imprensa, ele passa informação, contata as fontes, faz coleta de dados em documentos, produz esclarecimentos, mas no âmbito dos bastidores, ou seja, em geral, não concede entrevistas. Daí a necessidade de estar preparado para exercer a função de porta-voz ou, ainda melhor, participar do treinamento e preparação de outro colaborador para exercer o papel de porta-voz da organização. Um porta-voz preparado minimiza os efeitos da crise e passa credibilidade.

#### **1.4 Opinião Pública**

Segundo Tuzzo (2004), o processo de formação da opinião pública sofre interferência dos meios de comunicação. Há de se considerar as instâncias que antecedem a comunicação de massa, ou seja, os meios de comunicação de massa nem sempre são determinantes para a formação de uma opinião pública, pelo menos, não pelo início de sua formação. Como meios, podem ser utilizados para propagação e não necessariamente representam o início de uma ideia coletiva.



O sentido da contra opinião pública é usado para ilustrar que, paralelo ao processo de formação da opinião pública, grupos organizados constantemente articulam pensamentos críticos sobre temas da atualidade. Tais pensamentos, por sua vez, não necessariamente refletem a posição da maioria da população, ou a opinião dos meios de comunicação de massa, ou a dos políticos, porém também não devem ser utilizados como criação de simples controvérsia.

Essa posição da autora reforça que aquilo que normalmente se chama de opinião pública, não significa uma opinião pública de fato, mas uma opinião manifestada ou publicada, excluindo as ideias daqueles que não têm voz. A televisão é um dos meios mais poderosos de influência sobre a sociedade brasileira e o mesmo da concentração dos investimentos publicitários. Infelizmente, ainda se encontra uma parcela da população sem acesso aos jornais, às revistas e à internet. Não se forma uma sociedade crítica através de um único veículo de comunicação. Vive-se numa sociedade em que o poder da mídia é incontestável, as esferas políticas e econômicas da sociedade, representadas pelos órgãos públicos e pelas empresas privadas, ditam as pautas das redações jornalísticas, por meio de um sofisticado trabalho de relacionamento e de fornecimento de matérias, o investimento desses órgãos na criação de estruturas ágeis e eficientes é em razão da capacidade que esta tem de formar e manipular a opinião pública.

## **1.5 Mídias Sociais**

A imprensa tem o dever de apurar e publicar as informações que são relevantes para o público, informações sonegadas e que vazam geram ou maximizam crises. Isto porque um dado de caráter restrito pode encerrar segredos políticos ou econômicos que governos e organizações não gostariam de trazer à tona. Naturalmente, a revelação de informações dessa natureza tem o poder de desestabilizar pessoas e instituições. Um sistema de comunicação integrado, mas não seguro pode ser o meio

pelo qual os vazamentos de informações acontecem. Mais uma vez o advento da internet e das redes sociais trouxe às organizações uma nova ordem de preocupações e prioridades relacionadas à segurança das redes de comunicação organizacional. As manifestações nas redes sociais, por sua vez, exigem respostas imediatas. Quanto mais ágil o tempo de respostas, mais rapidamente a organização estabelece o controle da situação. Dificilmente uma crise grave deixa de ter repercussão e de exigir ações nas redes sociais.

Ações que uma empresa deve tomar nas crises de mídias sociais (COMUNICAÇÃO E CRISE, 2014):

- ✓ Ter um plano simples e prático para ser disparado no momento em que uma crise nas redes sociais estourar. Toda marca deve ter uma política para as redes sociais. É preciso saber o que fazer com solução.
- ✓ Monitorar as conversas nas redes. Quem pretende se prevenir de crises nas redes, também necessita ter esquema de monitoramento. Acompanhar os temas relacionados à marca, ao produto ou ao negócio.
- ✓ As organizações precisam saber distinguir um problema de uma crise. Distinguir o que é uma crise nas redes sociais, onde se originou, até que ponto afeta a marca ou reputação da empresa. Algumas organizações conseguem maximizar pequenos incidentes e acabam os transformando em crises. Outras minimizam, acreditam que fatos graves não são crises e não causarão problemas.
- ✓ Rapidez na ação. Crises demandam uma ação urgente sempre. E reconhecer se o problema é uma crise ou não, tomar as decisões necessárias e agir rapidamente pode fazer a diferença entre o sucesso ou o fracasso. Velocidade e pro atividade é primordial.
- ✓ Aceitar os desabafos de clientes, fornecedores e empregados faz parte da gestão do negócio. E as redes são canais onde hoje o cliente ou o

contribuinte extravasa suas opiniões. Aconselha-se concentrar o tema da crise em uma página única (*facebook, twitter*).

- ✓ Nunca entre em uma discussão pública com usuários ou clientes postando algo negativo ou argumentativo em resposta aos seus comentários, o que pode tornar seu problema ainda maior. Por não ter um plano de gerenciamento das redes, algumas organizações se arrependem depois de ações de comunicação precipitadas.
- ✓ Desenvolver uma área no site da empresa com todas as informações sobre a crise que está administrando e as providências da empresa em relação ao problema. Ao responder o questionamento de algum cliente terá como se reportar a página onde estão todas as informações sobre a crise.
- ✓ Se a empresa está errada, assuma, não terceirize a culpa, nunca apague comentários de consumidores na rede, a grande lição da crise é não reagir negativamente contra o cliente, não é aconselhável mostrar irritação com uma reclamação ou tentar justificar-se, é necessário transparência e honestidade.

## **1.6 Resolução de uma crise de comunicação**

Como já definindo, crise é qualquer situação que está ameaçando ou pode ameaçar causar danos a pessoas, interromper seriamente o negócio, ferir reputações, e /ou seriamente impactar o valor de mercado. Não existe, segundo os principais autores que tratam do tema, um roteiro de medidas que devam ser tomadas em caso de ocorrência de uma crise de comunicação, isto porque os fatos geradores podem ser muito distintos bem como a envergadura da organização. Há a possibilidade de que as organizações disponham de um manual de atuação em crise de comunicação, mas por ser um documento de valor estratégico o mesmo não se encontra disponível para

consulta. No entanto, é consenso que uma crise, seja ela de qualquer natureza ou em qualquer tipo de organização, deixa um legado que corresponde ao conjunto de experiências bem e mal sucedidas que elucidarão um eventual caso de crise de comunicação, no futuro. Dessa forma, este trabalho propõe uma série de medidas que objetivam atenuar os efeitos da crise, a serem desenvolvidas pelo o comitê de gestão da crise, diante de uma situação de crise envolvendo uma organização:

- ✓ É necessário conhecer os problemas da empresa, desenvolver estratégias para os casos de piores cenários antes que venha a acontecer, esse fato é prioridade no gerenciamento de risco.
- ✓ Estar preparado e criar uma equipe de gestão de crise, toda companhia necessita de um plano de crise para que uma situação ruim não se transforme em um desastre, a pergunta chave é “que tipo de crise pode afetar nosso negócio”?
- ✓ Certifique-se de que toda equipe entenda o protocolo, quem está autorizado a comentar, quem não está? Certifique-se de que o mapa dessa crise foi claramente entendido em todos os níveis da companhia.
- ✓ Agir rapidamente.
- ✓ Preparar mensagens-chave para todos os envolvidos, Relatórios (declarações) devem incluir informações sobre o que aconteceu, o que a organização está fazendo a respeito, manter uma boa imagem.
- ✓ Não designe alguém medíocre para fazer as declarações
- ✓ Não tenha medo de entrevistas, se você precisa se informar melhor, diga aos jornalistas e concorde em dar uma entrevista posteriormente, confie em suas palavras, mostre empatia e importância com as pessoas envolvidas na crise.
- ✓ Você pode se recuperar da perda financeira que uma crise implica, em curto prazo, mas você não pode se recuperar da perda de longo prazo da confiança do

cliente em sua marca, pense no risco da reputação, não só no impacto financeiro.

- ✓ Certifique-se de que seus clientes podem acessá-lo, considere ter uma boa relação com um call center, caso esse seja necessário em uma emergência
- ✓ Fique calmo e sob controle, uma das premissas fundamentais da gestão de crise: Falar a verdade ainda que seja dura.

## 2 METODOLOGIA

Os princípios de resolução de uma crise de comunicação serão observados, neste trabalho, a partir de três episódios que deflagraram uma crise de comunicação: acidente no parque Hopi Hari, incêndio na boate Kiss e o naufrágio do navio Costa Concordia. Esses casos foram selecionados porque reúnem certas similaridades: a) nos três casos há registros de vítimas fatais, por conta disso, houve um grande interesse dos meios de comunicação de massa e conseqüentemente grande repercussão junto à opinião pública; b) nos três casos, há envolvimento de brasileiros, inclusive no naufrágio do navio Costa Concordia que ocorreu na costa italiana. c) nos três casos há registros e posterior comprovação de falha humana, sendo este o fator preponderante para ocorrência do acidente que configurou-se como fato gerador da crise de comunicação; d) nos três casos há a percepção de que as organizações envolvidas não estavam adequadamente preparadas para enfrentar a crise de comunicação que se seguiu aos acidentes.

Tendo em vista que a extensão de uma crise de comunicação pode ser condicionada pela reação, ou falta dela, da organização nos momentos iniciais da crise e somado a isso, considerando que não há entre os autores, especialista no assunto, um modelo de manual de procedimentos em casos de crise, este trabalho propõe um roteiro de observações que será empregado na avaliação dos episódios escolhido para discussão. Este instrumento, abaixo apresentado, foi elaborado pela própria autora de acordo com as percepções dos autores adotados como aporte teórico deste estudo e se baseia tanto no que a organização deveria ter feito no momento da crise, como também naquilo que a organização deveria ter evitado. Sua elaboração teve como finalidade apontar critérios objetivos para análise dos episódios selecionados.

Quadro 1 – Sistematização das ações adequadas e não adequadas

<b>Ações que a organização deve tomar</b>	<b>Ações que a organização não deve tomar</b>
Agir rapidamente.	Demorar a se posicionar ou retardar a resposta.
Manter o equilíbrio e o auto controle, uma das premissas fundamentais da gestão de crise: falar a verdade ainda que seja dura.	Mascarar a realidade e/ou sonegar informações.
Atender a imprensa. Se houver necessidade de se informar melhor, concorde em dar uma entrevista posteriormente.	Evitar acesso da imprensa, tratar mal os jornalistas e alegar que não há nada a declarar.
Preparar mensagens-chave para padronizar o discurso institucional. Todas as declarações institucionais devem incluir informações sobre o que aconteceu e o que a organização está fazendo.	Transmitir informação em off para os jornalistas.
Designar alguém adequado e preparado para assumir o papel de porta-voz.	Permitir que alguém, além do porta-voz, sem a devida preparação fale à imprensa.
Demonstrar preocupação e atenção com as pessoas envolvidas na crise.	Em caso de vítimas, deixar de prestar assistência às famílias.
Considerar o risco para reputação da organização. A instituição pode se recuperar da perda financeira que uma crise implica, em curto prazo, mas pode não se recuperar da perda de longo prazo da confiança do cliente em sua marca. Avaliar risco da reputação, não só no impacto financeiro.	Atenuar o caso, alegando que é fato isolado.
Montar um comitê de gestão da crise. Certificar-se de que toda equipe entenda o protocolo, quem está autorizado a comentar, quem não está? Certificar-se de que o mapa dessa crise foi claramente entendido em todos os níveis da companhia.	Colocar a culpa em outros agentes, quando não é o caso.
Certificar-se de que seus clientes podem acessá-lo. Montar uma estrutura de call center, gestão de mídias sociais e publicação de boletins sobre a evolução do episódio.	Apostar no esquecimento do fato pela opinião-pública.
<b>Por fim, a principal medida para se evitar uma crise de comunicação é considerar sua ocorrência antes do fato. É necessário conhecer os problemas da empresa, desenvolver estratégias para os casos de piores cenários antes que venha a acontecer, esse fato é prioridade no gerenciamento de risco. Estar preparado e criar uma equipe de gestão de crise, toda companhia necessita de um plano de crise para que uma situação ruim não se transforme em um desastre.</b>	

Fonte – elaborado pela autora do trabalho

A análise dos cases será norteadada pelo instrumento de avaliação dos procedimentos adotados em casos de crise de comunicação e os relatos dos acontecimentos, bem como a maneira como as organizações agiram diante dos episódios, as informações foram retiradas das matérias que cobriram os fatos.

### **3 OS CASOS ESTUDADOS**

#### **3.1. Naufrágio do navio Costa Concordia**

O naufrágio do navio de cruzeiros marítimos Costa Concordia, em janeiro de 2012, no litoral italiano, próximo à ilha Giglio, demonstrou ausência daquilo que é elementar numa situação de crise: comando, treinamento e coordenação de ações. O fato gerador da crise de comunicação foi o acidente com a embarcação, ocorrido em decorrência de uma falha grave dos procedimentos de segurança: a navegação próxima demais da costa, numa rota de risco, seguida por uma sequência de falhas graves na observação dos procedimentos em caso de emergência, que toda embarcação deve possuir e é comunicado a todos os tripulantes antes do navio zarpar.

O navio de 17 andares adernou, após bater em uma rocha, e os passageiros foram mal orientados pelos integrantes da tripulação, que, durante uma hora, insistiam que a situação estava sob controle e que todos ficassem calmos. A embarcação já estava inclinada quando veio à ordem de abandonar o navio. Em função disso a evacuação e o socorro aos 4.234 passageiros e tripulantes foram confusos e demorados, resultando num saldo de 32 mortos.

O não cumprimento do protocolo de segurança, em situação de emergência, deu origem ao caos na medida em que a gravidade do ocorrido ficava cada vez mais evidente. Os tripulantes, sem treinamento adequado, conforme confessaram posteriormente, também procuraram fugir do navio sem prestar atendimento aos passageiros. O próprio comandante abandonou o navio antes que todos os passageiros fossem resgatados, o que se constitui em falta gravíssima no código de conduta da navegação comercial. Por conta disso, ele foi acusado de negligência. O diálogo entre o comandante do navio e o chefe da capitania dos portos da Ilha foi divulgado pela internet e revelou que o comandante foi ordenado a voltar ao navio até que todos os passageiros fossem resgatados. “Vada a Bordo, Schettino!” teria ordenado o chefe da capitania dos portos ao ser informado que o comandante já abandonara a embarcação.



Se todas as normas previstas para uma situação de emergência fossem observadas, o tempo de evacuação não deveria ultrapassar 20 minutos. Além do treinamento precário da tripulação, a barreira do idioma atrapalhou a orientação aos passageiros. Segundo depoimentos das vítimas após o acidente, a tripulação pareceu tão ou mais em pânico do que os próprios passageiros. A principal evidência era o fato de que a tripulação já vestira os coletes salva-vidas antes dos passageiros, que, atônitos e desinformados, perguntavam à tripulação por que eles estavam de coletes se a situação estava sob controle, como era anunciado nos alto-falantes.

Após o acidente, a companhia marítima demorou a se pronunciar pelas mídias sociais, pela falta de reação da empresa, foi nítida a inexistência de estratégia de resposta a crises por meio das redes. Até o momento da realização deste trabalho, o navio ainda não havia sido retirado da costa da ilha. Os trabalhos para instalação de boias, para sustentar a embarcação e rebocá-la para um estaleiro onde a mesma será recuperada, vitimaram ainda um mergulhador espanhol.

Tendo como fato gerador, o naufrágio do navio, a operadora Costa enfrentou uma crise de imagem nos meios de comunicação evidenciada pelas variáveis abaixo:

Não havia uma preparação adequada para uma situação de emergência, a tripulação não orientou corretamente os passageiros e os procedimentos de evacuação da embarcação não foram observados.

A organização deveria **demonstrar preocupação e atenção com as pessoas envolvidas na crise**. Como o atendimento não foi prestado, inicialmente, às vítimas nem à imprensa, os passageiros foram abordados pela imprensa e a notícia do naufrágio começou a ser divulgada sem que a empresa tivesse tempo para montar um comitê de gestão da crise.

Mesmo com as informações do acidente sendo veiculadas na imprensa internacional, a companhia deixou de observar um dos fundamentos essenciais da gestão de crise **agir rapidamente**. A sonora do diálogo entre o comandante do navio e

o chefe da guarda costeira foi disseminada pelas redes sociais e expôs a negligência operacional do comandante que culminou com o acidente.

A organização demorou a reconhecer as falhas humanas como condicionantes para a ocorrência do acidente. O comandante insinuou que o serviço de prático tinha deixado de alertar sobre a proximidade da costa da ilha. Dessa forma a empresa ignorou outro princípio dos mecanismos de controle de crise que é **colocar a culpa em outros agentes, quando não é o caso**.

### **3.2. Incêndio na boate Kiss, em Santa Maria**

Em janeiro de 2013, ocorreu uma das maiores tragédias brasileiras em número de vítimas. O incêndio na boate Kiss, em Santa Maria/RS, provocou a morte de mais de 240 pessoas, sendo a grande maioria jovens na faixa dos 20 anos. Foi o segundo incêndio mais grave da história do país. A tragédia ocorreu quando o conjunto musical que se apresentava, na casa, acendeu fogos de artifício que atingiram o revestimento acústico no teto da boate, provocando rapidamente um incêndio. A propagação rápida da fumaça tóxica foi responsável pela morte da maioria das vítimas.

A lista de irregularidades nesse acidente era extensa. A casa noturna não tinha saídas de emergência; estava com o alvará de funcionamento vencido; havia uma única saída, mesmo assim obstruída por cavaletes de ferro; não dispunha de um plano de emergência para evacuação rápida; seus seguranças não eram treinados e, no tumulto, muitos jovens morreram asfixiados por não conseguirem sair da boate. Nessa cadeia de responsabilidades, ou falta dela, foram incluídos: a prefeitura de Santa Maria, o Corpo de Bombeiros, a fiscalização municipal e estadual, junto com os proprietários do estabelecimento. A boate já funcionava havia três anos e com várias pendências regulatórias. Peritos que trabalharam na apuração das causas consideraram o Plano de Combate a Incêndio da boate uma “fraude técnica”.

Como explicar uma casa noturna estar funcionando, há três anos, sem que ninguém tivesse denunciado ou impedido seu funcionamento, por não dispor de saídas de emergência. Quem havia aprovado a planta do edifício, sem qualquer possibilidade de escape, numa situação de emergência? Como explicar uma lotação superior a mil pessoas, no dia da tragédia, quando a capacidade máxima da boate seria de 690. A ocorrência dessa tragédia poderia ter sido prevista por qualquer uma dessas variáveis consideradas. E se tivesse sido prevista, poderia ter sido evitada.

Sobre a comunicação, os empresários levam quatro dias para se pronunciar e o fizeram por meio do advogado, numa nota em que se defendem. Nesse contexto de vácuo, o delegado da polícia civil assumiu o protagonismo do evento e apareceu demais. Todos os dias, concedia entrevistas, e pareceu estar à vontade diante da exposição na mídia, um risco para porta-vozes inexperientes. Por sua vez os governos federal e estadual participaram da tragédia à sua maneira, a presidente Dilma Rousseff esteve no município visitando as famílias e o governador do estado, se comprometeu, sem minimizar a tragédia, a acelerar a liberação dos corpos, evitando o prolongamento do sofrimento dos parentes.

A imprensa nacional e internacional deu destaque para o acidente na programação normal e em boletins extraordinários.

Nesse episódio a organização se viu no epicentro de uma crise que levou ao encerramento das atividades de forma definitiva. A gravidade do acidente, em si, a extensão dos danos causados e a falta de posicionamento da organização fizeram com que a crise de imagem inviabilizassem a continuidade do negócio. A repercussão após o acidente se voltou para investigação dos responsáveis, nos âmbitos interno e externo. Apesar da organização ter fechado, o que dificulta a avaliação do impacto do fato sobre a imagem da empresa, por conta da crise de comunicação, é possível observar, no case, fatos que denotam a falta de preparação da organização em lidar com a crise eminente.

O fato dos empresários terem levado quatro dias para se posicionar caracteriza falha, pois não agiram rapidamente e demoraram a se manifestar em relação à

imprensa. Deixaram de observar o princípio de **agir o mais rápido possível**. Além disso, quando o fizeram, foi por meio de advogados que estavam voltados para a defesa dos sócios e não para a gestão da crise de comunicação.

**Permitir que alguém, além do porta-voz, sem a devida preparação fale à imprensa.** Como não houve qualquer posicionamento da organização no momento em que iniciou-se a cobertura jornalística do incêndio, assumiu a figura do porta-voz o delegado chefe das investigações que representava interesses distintos daqueles da organização. Diante disso a opinião pública foi formada pela ótica da perícia que investigava o caso.

**Em caso de vítimas, deixar de prestar assistência às famílias.** A organização não criou qualquer sistema de atendimento às vítimas ou às famílias, esta prestação de serviço, foi assumida pelos governos federal e estadual.

A estratégia de defesa dos sócios da boate foi a de atribuir a responsabilidade do incêndio a terceiros alegando que os integrantes da banda haviam agido com imprudência ao acender os fogos num ambiente fechado e que os órgãos de fiscalização e controle tinha vistoriado a casa recentemente. A organização contrariou assim o princípio de **colocar a culpa em outros agentes, quando não é o caso**.

### 3.3. Acidente no parque Hopi Hari

Em fevereiro de 2012, a adolescente Gabriela Nichimura utilizava o brinquedo Torre Eiffel, no Parque de diversões Hopi Hari, em Vinhedo, São Paulo, quando despencou de sua plataforma a uma altura de 69,5m (equivalente a um prédio de 23 andares). Gabriela caiu no solo e morreu quase instantaneamente. A cadeira em que ela ocupava estava com defeito, uma das presilhas do cinto de segurança, fato que passou despercebido por ela, por falta de um aviso do funcionário ou placa de interdição na cadeira.

A direção do parque se comportou de forma explicitamente inapropriada nesse episódio. Começando pela negligência de não ter interditado tão pouco reparado o assento defeituoso, uma verdadeira armadilha para visitantes que enfrentam filas para experimentar cada atração. Após o acidente, a direção do parque tentou distorcer o episódio, indicando para perícia uma cadeira diferente da defeituosa. Foi, então, desmascarada pela própria mãe da vítima, que denunciou o fato em programa de televisão e mostrou a fotografia da filha na cadeira defeituosa. Diante dos fatos, o parque também demorou a se pronunciar.

Três notas foram divulgadas nos dois dias que seguiram ao acidente, sempre assinadas pelo departamento jurídico. O diretor da empresa só foi aparecer em público, no programa de uma emissora de televisão, uma semana após o episódio, quando o parque já estava condenado pela opinião pública. Nessa ocasião, a direção informou à imprensa, antes da revelação dos laudos e da manifestação da mãe da vítima, que os brinquedos eram vistoriados diariamente e que seria impossível a trava se abrir, insinuando uma possível culpa da adolescente.

O parque também mostrou insensibilidade para o caso de óbito. Aproveitou o comunicado do acidente para dizer que abriria as portas no sábado, o acidente acontecera na sexta-feira. Diante da pressão da opinião pública e das evidências de falhas graves de manutenção, de desrespeito ao consumidor e de tentativas de desviar o foco das investigações, o parque foi fechado pelo Ministério Público de SP por 20 dias para averiguações. Os erros do parque pelo acidente ficaram evidentes na declaração do advogado dos empregados operadores do brinquedo, a quem o parque tentou imputar a responsabilidade: “Aquela cadeira deveria estar lacrada, porque já tinha apresentado defeito”. A segurança deveria ser a verdadeira obsessão de um parque temático. Como é a das contas de um cliente, num banco.

Diante das reiteradas evidências de transferência de responsabilidades entre a direção do parque e funcionários e um dia depois do laudo técnico da perícia ter constatado os problemas, a direção admitiu “uma série de falhas” no episódio. A Justiça condenou o parque a pagar indenização à família, sem prejuízo de outras ações que

correm pelas irregularidades constatadas. Para culminar a série de erros na gestão dessa crise, o advogado do parque admitiu que a cadeira usada pela vítima estava interdita há dez anos. Por mais que se analise o caso, não se encontra uma só ação adequada a um episódio de crise. Foi das piores gestões de crise de uma empresa brasileira em 2012: faltou prevenção, informação, treinamento aos empregados, liderança, porta-voz adequado; tentou-se minimizar uma crise grave e atropelou-se o princípio da verdade, nas crises; perdeu-se o timing da resposta; faltou compaixão para com as pessoas atingidas.

No episódio relatado, além das consequências notórias do acidente envolvendo a adolescente Gabriela, o parque Hopi Hari enfrentou um acentuado desgaste da sua imagem e reputação por conta das ações desencadeadas após a ocorrência do acidente. A administração do parque demonstrou não estar preparada para lidar com uma situação de crise de comunicação e as evidências que sustentam esta observação são as seguintes:

Um dos indicadores das ações que a organização não deve recorrer é  **mascarar a realidade e/ou sonegar informações**. No entanto, foi exatamente isso que a administração do parque fez ao ter apresentado à perícia uma cadeira diferente da defeituosa, demonstração absurda de falta de ética ao mascarar a realidade. O parque foi desmascarado pela própria mãe da vítima em um programa de televisão aumentando a repercussão negativa do episódio.

Outros indicadores de ações que a organização não deve recorrer é  **apostar no esquecimento do fato pela opinião-pública além de, em caso de vítimas, deixar de prestar assistência às famílias**. Essas medidas foram evidenciadas no momento em que a organização se posicionou de forma errada, o parque foi frio, e na mesma nota em que informa o falecimento, publicada em uma sexta-feira, anunciou que o parque abriria normalmente no sábado, dia seguinte ao acidente, além da falta de compaixão explícita, o parque deixou de prestar assistência básica à família, que é primordial nesses casos de crise com vítima fatal.

Mais um indicador do que não deve ser feito em casos de crise de comunicação é **colocar a culpa em outros agentes, quando não é o caso**, pois foi exatamente o que a organização tentou ao se pronunciar em nota oficial à imprensa, tentando colocar a culpa no funcionário responsável por operar o brinquedo. Uma excrescência tendo em vista que a cadeira onde ocorreu o acidente já havia demonstrado defeito anteriormente e estava interditada há dez anos. Erro gravíssimo tentou se eximir da responsabilidade colocando a culpa em terceiros.

Um indicador do que a organização deve fazer é **designar alguém adequado e preparado para assumir o papel de porta-voz** a organização se pronunciou primeiramente por intermédio do seu advogado e incorreu em outro indicador negativo em relação à gestão de crise de comunicação que é demorar a se posicionar ou retardar a resposta, pois o diretor do parque só assumiu o discurso da instituição quatro dias após a ocorrência do acidente.

Por fim a organização demonstrou, por intermédio desta sequência de ações estar completamente despreparada para assumir a gestão de uma crise deflagrada, pois as ações aparentemente foram tomadas de forma pontual sem considerar o aspecto sistêmico e as implicações de cada ação no desdobramento da outra. Por isso que a melhor maneira de administrar uma crise de imagem e comunicação é **considerar sua ocorrência antes do fato. É necessário conhecer os problemas da empresa, desenvolver estratégias para os casos de piores cenários antes que venha a acontecer, esse fato é prioridade no gerenciamento de risco. Estar preparado e criar uma equipe de gestão de crise, toda companhia necessita de um plano de crise para que uma situação ruim não se transforme em um desastre. É considerar o risco para reputação da organização. A instituição pode se recuperar da perda financeira que uma crise implica em curto prazo, mas pode não se recuperar da perda de longo prazo da confiança do cliente em sua marca. Avaliar risco da reputação, não só no impacto financeiro.**

#### 4 ANÁLISE DE PESQUISA

Análise dos cases apresentados, a partir de uma mesma metodologia, demonstrou que as três organizações administraram mal a ocorrência da crise de comunicação. Vale ressaltar que em todos os casos, o fato gerador que deflagrou a crise, poderia ter sido evitado. Daí a importância que os autores e especialistas em crise de comunicação atribuem ao plano de prevenção de crises.

No caso do navio Costa Concordia, se as normas de navegação junto à costa tivessem sido observadas, o acidente teria sido evitado. Após a ocorrência do acidente, se os procedimentos de emergência tivessem sido colocados em prática, a embarcação teria sido evacuada a tempo e provavelmente a repercussão do fato se concentraria na curiosidade do navio encalhado. É provável que por conta dos prazos necessários pela perícia para apontar a causa do incidente, ainda que os resultados revelassem negligência do comandante, a opinião pública pouco relacionasse a divulgação dos laudos com o evento na ilha de Giglio. No entanto, como as medidas preventivas não foram tomadas de forma adequada, os passageiros que abandonaram o navio foram abordados pela imprensa, que já se reunia no local do incidente, e o processo de desgaste da organização teve início. A operadora de cruzeiros não se preparou para atender nem os passageiros desembarcados como também a mídia que se concentrava na ilha. Matérias sobre o acidente foram veiculadas sem que a organização tivesse sido ouvida. Em seguida foram divulgadas gravações da discussão envolvendo o comandante e o chefe da guarda costeira, que comprometeram de modo definitivo o papel da companhia no acidente. Por fim falta de atenção com as vítimas potencializou o desencadear da crise. Em suma a omissão, por falta de preparação da tripulação, fez com que as notícias relacionadas ao fato comprometessem a imagem da organização sem que os gestores da comunicação pudessem intervir nesse processo.

Em relação à Boate Kiss, a cautela em não usar artifício incandescente num ambiente fechado e revestido por material inflamável teria evitado a tragédia. Ainda que o incêndio começasse, se as rotas de evacuação tivessem sinalizadas e desobstruídas,



o público poderia ter saído a tempo do estabelecimento. No entanto, assim como no primeiro case, uma sequência de ações desarticuladas levou à ocorrência de uma tragédia de proporções enormes. A imprensa chegou ao local do acidente junto com as equipes do Corpo de Bombeiro e da Polícia Militar e começou a construir a matéria a partir dos relatos de vítimas, testemunhas e especialistas em resgate. A organização não se apresentou para o atendimento aos órgãos de imprensa e nem para o atendimento às vítimas e às famílias. Por conta da extensão dos danos e da repercussão na mídia nacional e internacional, autoridades dos governos estadual e federal anunciaram medidas para atender às famílias. Ao longo da semana, os advogados que representaram os proprietários apresentaram uma declaração restringindo a responsabilidade individual dos mesmos no acidente. Argumentavam que em relação à lotação, a casa sediava um evento cuja organização era de terceiros, que o incêndio foi provocado pelos integrantes da banda e que a decisão dos seguranças de bloquear as saídas de emergência foi tomada por não saber que se tratava de um incêndio dentro do estabelecimento. Tais argumentos tinham mais compromisso com a defesa dos proprietários num eventual julgamento na justiça comum do que a intenção de atenuar o desgaste para a imagem da organização. Passado o acidente, fica claro que a organização não tomou qualquer providência em relação à gestão da crise de comunicação porque não haveria mais condição de recuperar a credibilidade da marca diante dos fatos.

Por fim, o evento envolvendo o parque Hopi Hari. A causa do acidente poderia ter sido evitada, com uma simples manutenção de uma estrutura do brinquedo seguida por uma conferência do operador do equipamento. Como não aconteceu uma coisa nem outra, a adolescente Gabriela foi arremessada da atração e não resistiu aos ferimentos. Diante desse fato a organização, assim como nos casos anteriores, não administrou corretamente os danos de imagem: negligenciando acesso e informações à imprensa, tentando imputar responsabilidade no funcionário e na própria vítima, sinalizando que voltaria às atividades normais nos dias seguintes nomeando uma pessoa sem a devida autoridade e preparação para tratar do assunto junto à imprensa.

Nos três casos, as ações tomadas pelas organizações foram determinantes para o desgaste na reputação das marcas. As evidências foram relacionadas aos procedimentos adotados numa ocorrência de crise de comunicação, de acordo com os especialistas em gestão de crise de comunicação. Ainda de acordo com esses autores, não há um roteiro padrão a ser seguido numa situação de crise, ainda assim, o instrumento que sistematizou a observação mostrou ter aplicabilidade nos cases selecionados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização está sujeita a enfrentar uma crise de imagem que pode ter origem em vários fatores, tais como: escândalos, falhas técnicas, falhas humanas, acidentes, omissão de informações, corrupção, etc.

Com a atualização dos processos de qualidade e segurança implantados nas rotinas das empresas, hoje elas podem minimizar as chances de um problema técnico acontecer. Porém, sempre haverá situações que fogem do controle de qualquer instituição, nesse momento é indispensável a aplicação de um planejamento de gestão de crises.

Quando uma empresa passa por uma crise, o diretor executivo é responsável, junto com sua equipe, a formular um plano de contenção da crise constando o planejamento emergencial e ações preventivas que serão tomadas após o desencadeamento da crise. Se a empresa não prestar esclarecimentos coerentes à mídia, terá problemas com a opinião pública, que pode interpretar como bem entender, muitas vezes de uma forma negativa agravando o fato real.

A transparência gera credibilidade, mantendo assim a confiança que os clientes, consumidores, público-alvo e sociedade em geral têm em relação à empresa, se uma crise acontecer, a melhor solução é reunir a equipe, discutir como divulgar o ocorrido e falar sempre a verdade, o mais rápido possível, lembrando que, hoje em dia as pessoas estão cada vez mais conectadas e a disseminação de informações pelas mídias digitais ocorre em tempo real caso qualquer notícia, verídica ou não escape.

A estratégia de comunicação de uma empresa é a forma como ela transmite informações à mídia, fazendo com que a informação chegue de maneira mais clara possível à sociedade, evitando interpretações equivocadas por “furos” inverídicos que por algum descuido podem vir a ser veiculados pela imprensa. Algumas empresas chegam a oferecer para seus executivos um treinamento para que os porta-vozes se relacionem com a imprensa, chama-se media trainings.

A velocidade com que a notícia se alastra pela internet obriga as empresas a aumentarem também a velocidade de resposta para a mídia em caso de crise, esperando minimizar o impacto negativo. O tempo limite de reação das empresas a uma crise não deve exceder às 24 horas. O tempo de resposta é um elemento muito importante para definir o sucesso ou insucesso na gestão da crise. Uma atitude assertiva é enviar um comunicado de imprensa a comunicação social, informando sobre todos os aspectos básicos da crise (quem fez o que, quando e onde). A empresa deve demonstrar atenção para com as vítimas e parentes envolvidos e é importante que seja a própria empresa a fornecer a maioria das informações o mais rápido possível. É melhor que a notícia negativa seja divulgada pela própria empresa, assumindo as falhas sem minimizar o ocorrido e junto ao informativo fazer também um pedido de desculpas.

Um plano bem definido e coerência na comunicação não reverteriam as perdas lamentáveis das tragédias que foram abordadas nesse trabalho, mas poderiam minimizar os impactos negativos nas imagens das empresas, além de proporcionar discernimento para a empresa tomar atitudes mais humanas em relação aos parentes das vítimas. A melhor maneira de gerenciar crises é ser transparente, ter compaixão e se colocar a disposição para quaisquer esclarecimentos.

Com os estudos de casos observou-se que nunca os diretores executivos e porta-vozes devem amenizar as crises, elas não podem ser mascaradas, pois se uma empresa é desmentida publicamente, nunca mais ela passa a ter credibilidade no mercado, podendo muitas vezes vir a falir e o “case” de crise mal administrada será sempre lembrado, as empresas devem se pronunciar de forma clara, a mídia tem um poder devastador, e hoje com a divulgação online, as informações vazam de maneira muito rápida.

Tratar adequadamente os jornalistas é fundamental, a função deles realmente é investigar e tentar encontrar qualquer “furo”, não é aconselhável favorecer um jornalista lhe passando informações “em off” se está na hora de esclarecer a crise para os clientes, vítimas, consumidores, sociedade, familiares e afins, o correto é marcar uma

coletiva de imprensa, responder o que for perguntado e se caso haja uma pergunta a qual não se tem a resposta imediata, diga que posteriormente tratará dessa questão.

Por meio deste trabalho pode-se aprimorar os conhecimentos na gestão de crises, pois o estudo dos casos foi de grande valia para o crescimento profissional da autora por ser publicitária e muitas vezes seu trabalho exigir um conhecimento extenso em gestão de imagem, e houve um engrandecimento pessoal pela responsabilidade e dedicação que o extenso trabalho exigiu.

Pode-se considerar que a pesquisa obteve êxito na medida em que os objetivos propostos foram alcançados, em especial:

- Analisar, a partir de estudos de casos, quais são os procedimentos adotados pelas organizações envolvidas numa crise de comunicação para obter controle sobre os efeitos da crise.

- Comparar se os procedimentos adotados pelas organizações coincidem com os sugeridos pela bibliografia técnica que trata de gestão de crise em comunicação.

Com relação ao objetivo específico:

- Analisar se os resultados alcançados pelas organizações diante da ocorrência da crise de comunicação foram suficientes para atenuar o desgaste na imagem das mesmas.

- Pós-crise a boate Kiss não voltou a funcionar

- O caso Costa Concordia ainda se encontra em julgamento

- O Hopi Hari está em funcionamento, mas não se recuperou de forma ilesa da sua crise de imagem.

## REFERÊNCIAS

Autonomia. **Revista Você S/A**. Out. 2013.

BARROS FILHO, Clóvis (Org.). **Ética e Comunicação nas Organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

COMUNICAÇÃO E CRISE. Comunicação empresarial, mídia e gestão de crise. Disponível em: [www.comunicacaoecrise.com](http://www.comunicacaoecrise.com). Acesso em: 16 maio 2014.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.

FORNI, João José et al. **Gestão de Crises e Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PERSONA, Mario. Gerenciamento de crise TV Barbante Disponível em: [www.mariopersona.net](http://www.mariopersona.net). Acesso em: 20 de maio de 2014.

PERSONA, Mário. **Gestão de mudanças em tempos de Oportunidades**. São Paulo: Futura, 2003.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

TUZZO, Simone Antoniacci. **Deslumbramento Coletivo**. São Paulo: Annablume, 2004.